

学校编码: 10384
学号: X2006157020

分类号____密级____
UDC____

厦门大学

硕士学位论文

SDDL 公司绩效管理体系构建研究
——基于平衡记分卡的应用

The Research of SDDL Corporate Performance
Management System Construction
——Based on the application of the Balanced Scorecard

谢宝军

指导教师姓名: 王秀明 教授
专 业 名 称: 会计硕士(MPAcc)
论文提交日期: 2014 年 4 月
论文答辩日期: 2014 年 月
学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: _____
评 阅 人: _____

2014 年 4 月

SDDL 公司绩效管理体系构建研究——基于平衡记分卡的应用

谢宝军

指导教师 王秀明教授

厦门大学

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

平衡记分卡作为最具影响力的战略管理工具，寻求财务与非财务，短期目标和长期目标之间，结果指标与驱动指标之间的平衡，因而在指导企业构建战略目标，对企业进行综合绩效管理方面具有重要作用。

SDDL公司业绩评价经历了四个阶段：单一财务指标考核阶段、财务指标体系考核阶段、个性化指标考核阶段和综合考核阶段。SDDL公司业绩评价体系的演进与公司发展相配合，一方面促进了公司的快速成长；另一方面以财务指标考核为主的业绩评价模式也为SDDL公司的进一步发展埋下了隐患：公司把主要资源都投入到规模扩张、抢占资源上，对于技术创新和内部业务管理流程的投入明显不足，公司管理水平受到明显的制约，在个别方面已经落后于竞争对手，设备可靠性也没有达到理想水平，内部管理距离精细化还有很大的差距。

本文首先对平衡记分卡进行了研究，利用SWOT分析法对SDDL公司目前的竞争态势进行了分析；其次分析了SDDL公司的组织结构和绩效管理体系结构，介绍了SDDL公司业绩评价四个发展阶段有关情况，并通过分析公司战略目标，寻找能够真正实现这些战略目标的途径，利用平衡记分卡原理构造了SDDL公司战略地图，在此基础上进一步分析关键成功因素和关键业绩指标，构建了SDDL公司平衡记分卡指标体系，并就指标值获取途径、指标权重分配等内容进行了讨论。为了应对当前状况及面向未来长远发展，SDDL公司有必要引入平衡记分卡业绩评价系统，保证公司战略目标得到实现。

关键词：绩效管理；业绩评价；平衡记分卡

Abstract

As the most influential strategic management tool, the Balanced Score card (the BSC) playing an important role in enterprise Comprehensive Performance Management, in the process of seeking the balances between financial and non-financial goals, the short term and the long term targets and the outcome indicators and the incentive indexes.

The SDDL performance evaluation has experienced four stages: the sole financial index stage; the financial index system stage; the personalized index stage and the comprehensive evaluation stage. The evolution of SDDL company performance evaluation system is adapted to the company development. While promoting the rapid growth of the company, financial-index-based model planted potential dangers for further development of the SDDL company. The company put main resources into scale expansion and seizing new resources. An obvious shortage of investment existed in terms of technology innovation and internal business management processes. The company management was significantly constrained, even lagged behind competitors in some areas. Equipment reliability did not reach ideal level and the internal management also had away to go.

In this article, we first researched the BSC, using a SWOT analysis method to analytic the current market situation of SDDL company; and then we analyzed the organizational structure and the incentive indexes systems in which we instructed the situation of the four steps of the SDDL company's performance evaluation systems. By analyzing the company's strategic goals, we want to find the ways to realize it. And we also build the strategic map by using the BSC method, on the basis of which we analyze the critical success factors and key performance indicators. At last, we build the SDDL company's balanced score card system, and discuss the index access, index weight distribution etc. The SDDL company has the necessary to involve the BSC to ensure that the strategic goal has been achieved.

Keywords: Performance Management; Performance Evaluation; BSC.

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 文献回顾	2
1.3 研究框架	6
1.4 研究意义	6
第 2 章 平衡记分卡原理及应用	7
2.1 平衡记分卡原理	7
2.1.1 平衡记分卡的起源.....	7
2.1.2 平衡记分卡的核心思想.....	9
2.1.3 平衡记分卡的四个维度及相互关系.....	10
2.2 平衡记分卡应用状况	17
2.2.1 平衡记分卡在国外应用状况.....	17
2.2.2 平衡记分卡在国内应用状况.....	18
2.2.3 平衡记分卡应用状况评价.....	19
2.3 应用平衡记分卡的思考	20
2.3.1 平衡记分卡与战略管理的关系.....	20
2.3.2 应用平衡记分卡需要注意的问题.....	23
第 3 章 SDDL 公司绩效管理体系评价	26
3.1 SDDL 公司的发展简史.....	26
3.2 SDDL 公司的战略选择.....	28
3.2.1 SDDL 公司的战略变迁	28
3.2.2 SDDL 公司的竞争态势	30
3.2.3 SDDL 公司的战略选择	38
3.3 SDDL 公司绩效管理体系的发展及存在的主要问题.....	39
3.3.1 SDDL 公司绩效管理体系的发展历程	39

3.3.2 SDDL 公司绩效管理体系存在的主要问题	47
第 4 章 用平衡记分卡构建 SDDL 公司绩效管理体系	49
4.1 在 SDDL 公司绩效管理中引进平衡记分卡的必要性.....	49
4.2 基于平衡记分卡的绩效管理体系结构	49
4.2.1 SDDL 公司组织结构	49
4.2.2 SDDL 公司绩效管理体系结构	50
4.3 公司层面平衡记分卡的构建	52
4.3.1 公司的战略目标.....	52
4.3.2 公司的战略地图.....	53
4.3.3 公司的平衡记分卡.....	55
4.4 经营层面平衡记分卡的构建	65
4.5 部门层面平衡记分卡的构建思路	68
4.6 岗位层面平衡记分卡的构建思路	72
4.7 推行平衡记分卡绩效管理体系的实施步骤	74
第 5 章 结论	77
5.1 取得的成果	77
5.2 存在的不足	77
5.3 研究结论对其他单位适用性的考虑	78
参考文献.....	79
致谢.....	83

第 1 章 绪论

1.1 研究背景

战略管理涉及到企业的长远发展，因而非常重要。战略必须与日常活动结合才有生命力，否则就只能被束之高阁，不能对企业的发展起到导向作用。战略目标按期限可划分为长期目标和短期目标，短期目标是长期目标的阶段性目标，只要短期目标实现了，长期目标自然能够实现。战略目标按性质可划分为财务目标和非财务目标，二者之间协调平衡，才能保证企业健康发展。平衡记分卡作为平衡战略目标的工具，强调财务目标和非财务目标的平衡，强调长期目标和短期目标的平衡，因而在指导企业构建战略目标，对企业进行综合绩效管理方面具有重要作用。

SDDL 公司是中国神华能源股份有限公司的全资子公司，主要是以电力生产为主营业务的发电企业。中国神华能源股份有限公司是世界领先的以煤炭为基础的一体化能源公司，是我国最大的煤炭生产企业和销售企业，全球第二大煤炭上市公司，并拥有中国最大规模的优质煤炭储量。主要业务包括煤炭生产、销售，电力生产、热力生产和供应，相关铁路、港口等运输服务。公司拥有由铁路和港口组成的一体化运输网络，有中国第二大煤炭下水港口。

SDDL 公司从 2006 年并入上市公司以来，通过产业建设、拓宽业务范围、关联化并购等措施，公司总资产、股东权益、主营业务收入、净利润都实现了成倍增长。当前，SDDL 公司处于发展的关键时期：电力行业竞争加剧，市场营销攻关难度加大，这些为公司的进一步发展形成压力；国家规划淘汰落后产能，200MW 以下发电机组市场份额下降，发电装机容量逐年增加，东部经济发达地区电源点被五大电力公司占据，但是西部的电源点建设以及新疆大开发，为公司发展带来很好的机遇；公司这些年强调市场开拓，重视基本建设。

SDDL 公司的业绩考核经历了单一财务指标考核、财务指标体系考核、个性化考核和综合考核阶段四个阶段。由于绩效管理体系存在的缺陷，导致 SDDL 公司没有全面协调发展，在有的方面获得竞争优势的同时，原有的一些竞争优势正在逐步丧失。SDDL 公司需要对自己的战略管理进行重新审视，用平衡记分卡方

法构建绩效管理体系，全面提升公司竞争力，最终实现公司战略目标。

1.2 文献回顾

平衡记分卡最早产生于美国。1987 年，美国的 ADI 公司（Analog Device Inc.）开始对公司的战略方案进行调整，由此衍生出世界上第一张平衡记分卡的雏形，这个计分卡除了传统的财务指标以外，还包括客户服务、内部生产流程和新产品发展三个指标。

罗伯特·S·卡普兰和戴维·P·诺顿一起对 ADI 的平衡记分卡进行了学术上的深化研究，从美国的复兴全球战略集团 Nolan-Norton 的研究课题开始，在 1990 年至今一直在进行理论研究，并推广应用。

1992 年、1993 年、1996 年，卡普兰和诺顿在《哈佛商业评论》上分别发表了名为《平衡记分卡：以测评推动绩效》^①（The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance）、《让平衡记分卡发挥功效》^②（Putting the Balanced Scorecard to Work）、《把平衡记分卡作为战略管理体系的基石》^③（Using the Balanced as a Strategic Management System）的文章，文中提出了平衡记分卡经典模型，要从客户维度、内部业务流程维度、财务维度、创新和学习维度四个重要方面全面地考察企业，四个维度之间存在一定的因果关系，并且指出有效的测评方法在管理程序中不可或缺。

1996 年、2000 年，卡普兰和诺顿分别推出了《综合记分卡：一种革命性的评估与管理工具》^④（The Balanced Scorecard: Translation Strategy into Action）、《战略中心型组织：如何利用平衡记分卡使企业在新的商业环境中保持繁荣》^⑤（The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Thrive in the New Business Environment）。第一本书全面介绍了平衡记分卡，第二本书从案例和作者的经验出发，详细阐述了建立战略中心型组织必备的五大法则

^① 《哈佛商业评论》精粹译丛（第一辑），李焰等译，《公司绩效测评》，中国人民大学出版社，2004 年 11 月，116-136 页，原文发表于《哈佛商业评论》1992 年 1/2 月号

^② 《哈佛商业评论》精粹译丛（第一辑），李焰等译，《公司绩效测评》，中国人民大学出版社，2004 年 11 月，137-167 页，原文发表于《哈佛商业评论》1992 年 9/10 月号

^③ 《哈佛商业评论》精粹译丛（第一辑），李焰等译，《公司绩效测评》，中国人民大学出版社，2004 年 11 月，168-193 页，原文发表于《哈佛商业评论》1992 年 1/2 月号

^④ 王丙飞等译，《综合记分卡：一种革命性的评估与管理工具》，新华出版社，1998 年 8 月。刘俊勇等重译为《平衡记分卡——化战略为行动》，广东经济出版社，2004 年 6 月

^⑤ 周大勇等译，《战略中心型组织：如何利用平衡记分卡使企业在新的商业环境中保持繁荣》，人民邮电出版社，2004 年 1 月

（将战略转变为业务术语，使组织与战略一致，使战略成为每个人的日常工作，使战略成为连续的过程，通过果断的、有效的领导方式动员变革），并通过基于企业战略设计平衡记分卡所出现的问题，介绍了如何使用平衡记分卡来实施战略。这本书的出版，使理解和应用平衡记分卡的运动再次达到高潮。

2002 年，保罗·尼文出版了《平衡记分卡实用指南——战略经营时代的管理系统》^①（Balanced Scorecard step by step:Maximizing Performance and Maintaining Results）。该书以纪实的手法，循序渐进地展示了平衡记分卡的运用，被卡普兰称为“对卡普兰和诺顿的两本著作做了很好的补充”，并因此赢得较高的全球声誉。

2004 年 2 月，卡普兰和诺顿出版了《战略地图——把无形资产输出为有形成果》^②（Strategy Maps:Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes），书中卡普兰以经典平衡记分卡模型为蓝本，将内部业务流程称为价值创造过程，学习与成长维度称为企业的无形资产，新增战略地图部分，并定义战略地图为制作平衡记分卡前的一个必要步骤，构建了企业价值输出的过程，如图 1.1 所示：

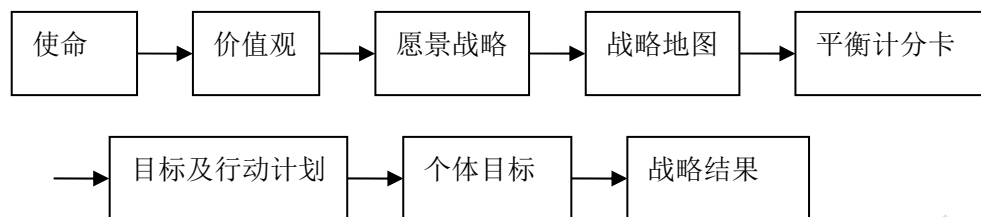


图 1.1 企业价值创造过程

2008 年 7 月，卡普兰和诺顿出版了《平衡记分卡战略实践》（The Execution Premium），该书介绍了如何有效地将企业战略与运营衔接起来以形成战略管理流程的闭环，并详细阐述了执行的重要性，卡普兰教授以不变应万变的精神，用他的“四维度”框架（财务、客户、流程和学习与成长）整合了战略执行的学术体系，搭建起一个更具有实际操作性的战略分析模式。无论是 PEST 分析，还是 SWOT 分析，或是哈默的流程再造理论，都被整合进了一个全新的“六阶段模式”，提出了一个“整合战略计划与运营执行的六阶段管理体系”，从而使战略更具有实用性，更容易与运作过程相联系。

从 1992 年到现在的 22 年的时间里，平衡记分卡理论取得了长远的的发展，

^① 胡玉明等译，《平衡记分卡实用指南——战略经营时代的管理系统》，中国财政经济出版社，2003 年 8 月

^② 刘俊勇等译，《战略地图——把无形资产输出为有形成果》，广东经济出版社，2005 年 6 月

同时越来越多的公司开始了平衡记分卡实践活动。在实践当中广泛被企业、政府机构、非盈利组织采用，并取得了很好的效果。平衡记分卡理论被译成 19 种不同的语言在世界不同国家广泛传播，1997 年，《哈佛商业评论》称：平衡记分卡是“哈佛商业评论所引入的最重要的 15 个管理理念之一”^①。2003 年 1 月，平衡记分卡被《哈佛商业评论》评为“过去八十年中最具影响力的十大管理思想之一”^②，名列第二位。

中国从 1998 年开始引入和研究平衡记分卡理论。一方面，通过翻译国外有关著作和文章，国内的学者把平衡记分卡理论及在国外的应用成果介绍到国内。例如，东北财经大学出版社于 1999 年出版了罗伯特·S·卡普兰和安东尼·A·阿特金森著《高级管理会计（第三版）》（吕长江主译），把平衡记分卡作为衡量所有营运企业绩效的方法。机械工业出版社于 2007 年 1 月出版了《平衡记分卡实战精要》，此书由默哈·尼尔著，邓小芳翻译，作者用非常精炼的篇幅提供了理论基础和实践指导，供企业管理人员实施平衡记分卡使用。前文提到的关于平衡记分卡的著作和文章也都先后被翻译引入国内。另一方面，通过在国内研究、实践平衡记分卡理论，形成了一批研究成果。

2002 年 12 月，京华出版社出版了姜定维、蔡巍合著的《奔跑的蜈蚣——如何以考核促进成长》，从企业的考核出发，由浅入深地介绍了平衡记分卡的原理和实际运用方法。并对经典平衡记分卡进行了拓展。经典平衡记分卡指由卡普兰和诺顿提出的以财务、顾客、内部和学习四个维度为基础的平衡记分卡。拓展的平衡记分卡指具体运用平衡记分卡的单位、组织或个人，可以根据实际情况，少于或多于四个维度，也可以采用不同于经典平衡记分卡的四个维度，构建适合于自身状况的平衡记分卡。

2003 年 9 月，机械工业出版社出版了毕意文、孙永玲著的《平衡记分卡中国战略实践》，书中描述了他们就平衡记分卡理论在中国的具体实践活动；在原有理论上，延伸至流程改进、人力资源系统（能力发展、浮动薪酬、领导力、组织学习和企业文化）和协调组织体系等三个领域，构建了比较系统的平衡记分卡体系；并指出解决实践过程中所遇问题的方案。

华夏出版社于 2003 年 10 月出版了林俊杰所著的《平衡记分卡导向战略管理》，提出了以平衡记分卡为导向的完整战略管理流程，研究四个维度之间的逻辑

^① 《哈佛商业评论》75 周年刊

^② 《哈佛商业评论》2013 年 1 月刊

辑关系。

2004年5月,中国财政经济出版社出版了胡玉明著的《平衡记分卡是什么:一个管理工具的神话》,系统总结了作者多年学习与教学平衡记分卡理论的心得与体会。

2004年12月,北京大学出版社出版了姜定维、蔡巍著的《BSC,“平衡计分”保证发展》,通过新闻故事、图片、中外著名案例等全面阐述平衡记分卡的操作原理与应用方法,解释它与战略、执行、企业内部管理及相关管理学科的关系,揭示其精髓是“绩效发展循环系”。

中国经济出版社于2005年1月出版了《平衡记分卡与绩效管理——中国企业战略制导》,作者秦杨勇。该书从中国企业战略实施所表现出来的缺点入手,全面阐述了国内企业运用平衡记分卡与绩效管理系统的重要性,并在主体部分详细阐述了构建平衡记分卡的操作步骤;提出了如何根据中国企业的自身特点来调整平衡记分卡;最后完整地演示了中国某大型企业平衡记分卡与绩效管理系统的整个咨询设计的方案。

2006年12月,京华出版社推出了姜定维、蔡巍著的《奔跑的蜈蚣:如何以考核促进成长(第二版)》,设计了一套比较适合企业,尤其是在中国市场环境中生存的企业所运用的绩效评价、管理的体系和方法。

2007年1月,中国经济出版社出版了秦杨勇著的《平衡记分卡与战略管理》,对平衡记分卡与目标管理、战略KPI、利益相关者计分卡等战略绩效管理的工具,在操作方法上反思平衡记分卡在中国是否适应,并取长补短将它们在操作中进行融合;结合战略地图分析思路与利益相关者理论,突破四个维度的局限性;将平衡记分卡的操作与目标管理的绩效循环结合起来,把KPI指标的实操检验纳入运作系统,将传统的战略分析工具融入到战略地图的具体操作步骤中。

中国经济出版社于2009年4月份出版了秦杨勇著的《平衡记分卡与绩效管理——中国企业战略制导(第二版)》,核心内容是如何通过“图、卡、表”体系即“战略地图、平衡记分卡、绩效考核表”来实现企业战略落地;如何通过设计平衡记分卡与战略绩效管理运作体系来构建战略中心组织。

近年来,国内部分高校的研究生纷纷从业绩评价、绩效管理、薪酬体系、企业管理、战略管理等不同视角,进行平衡记分卡理论研究,取得了不错的效果,总结了不少经验。

总体上说,平衡记分卡理论和实践正处于快速发展过程中,经过实践证明

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士